

إدارة المخاطر المؤسسية

العدد الخامس والعشرون

إدارة المخاطر المؤسسية

لمخاطر بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، يُعرف Risk Management Associations ERM Council إدارة المخاطر المؤسسية بالـ "القدرة الإدارية للتعامل مع كل مخاطر الأعمال سعياً لتحقيق أرباح مقبولة". بالرغم من وجود العديد من التعريفات لإدارة المخاطر المؤسسية، إلا أن معظم المؤسسات قد قامت بتوحيد التعريف الخاص بها لإدارة المخاطر المؤسسية عام 2004، وفقاً لـ (COSO's) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) والتي تُعرف إدارة المخاطر المؤسسية بالعملية التي تهدف إلى: التعرف على الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المؤسسة، وإدارة المخاطر بها بالطريقة المناسبة لسياسات

إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة وكذا الإبلاغ عن كل ما يتعلق بالمخاطر عبر مختلف إدارات المؤسسة، وذلك بهدف الحد من تداعيات المخاطر على أهداف المؤسسة وعلى رأس مالها وأرباحها. وتتوسع العمليات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية، بحيث لا تقتصر على مخاطر الخسارة العرضية، لتشمل كل أنواع المخاطر من: المخاطر المالية والاستراتيجية، والمخاطر التشغيلية والمخاطر المتعلقة بالسمعة وغيرها من المخاطر. وقد وضعت العديد من التعريفات لمصطلح إدارة المخاطر المؤسسية مع تزايد الاهتمام بذلك المصطلح، خاصة عقب الأزمة المالية لعام 2008. وتُعرف الأمم المتحدة إدارة المخاطر المؤسسية على أنها عملية واسعة التنظيم تشمل كل من تحديد وتحليل وتقييم وعلاج ومراقبة

-تقييم المخاطر: تحليل احتمالات المخاطر وآثارها لتحديد استراتيجيات كيفية إدارتها.

-الاستجابة للمخاطر: اختيار طريقة مناسبة لإدارة للمخاطر-سواء كانت تجنب المخاطر أو قبولها أو العمل على خفضها أو تقاسمها -بما يتناسب مع مقدار تحمل المؤسسة أو قبولها للمخاطر.

-التحكم بالأنشطة: تحديد السياسات والإجراءات التي تضمن تنفيذ طرق الاستجابة للمخاطر والتعامل معها بفاعلية.

-المعلومات والاتصالات: تحديد المعلومات ذات الصلة بالمخاطر بالمؤسسة، وكذا مشاركتها وتوضيحها لكافة المستويات الإدارية بالمؤسسة بطريقة تسهل من توزيع وتحمل مسؤولية إدارة المخاطر على كل الإدارات القائمة بالمؤسسة.

-المراقبة: مراقبة العملية الكاملة لإدارة المخاطر المؤسسية من خلال أنشطة الإدارة و / أو التقييمات المنفصلة، إضافة إلى تنفيذ أي تعديلات مطلوبة.

عملياً، تشير الأدلة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية لا تنحصر في مجرد كونها عملية تسلسلية، حيث يؤثر كل عنصر على العنصر اللاحق له فقط إلا أنها عبارة عن عملية متعددة الأبعاد بحيث يؤثر كل عنصر على كل العناصر الأخرى في المؤسسة.

إدارات المخاطر بالمؤسسة وبما يضمن تحقيق المؤسسة لأهدافها. ويمكن تصنيف تلك الأهداف في أربع فئات أساسية كالتالي:

-أهداف استراتيجية: الخاصة بالإدارة العليا للمؤسسة والمتعلقة برسالة المؤسسة الاستراتيجية.

-الأهداف التشغيلية: الخاصة بالاستخدام الفعال والكفاء لموارد المؤسسة.

-الأهداف المتعلقة بإصدار التقارير وبمدى مصداقية تلك التقارير.

-أهداف الامتثال لكافة اللوائح والقوانين المنظمة لعمل المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تعريف COSO يحدد ثمانية عناصر مترابطة لإدارة المخاطر المؤسسية، وهي التي تشكل الإطار العام لإدارة تلك المخاطر:

-البيئة الداخلية: تشمل فلسفة إدارة المخاطر والقيم الأخلاقية والنزاهة بالمؤسسة وكل ما يتعلق ببيئة أعمال المؤسسة.

-إعداد الأهداف: يضمن عملية تحديد أهداف المؤسسة بما يواءم طبيعة عمل المؤسسة ومدى رغبتها واستعدادها على قبول وتحمل المخاطر.

-تحديد الاحداث المؤثرة على المؤسسة: بما في ذلك الأحداث الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على أهداف المؤسسة، مما يحدد كل من الفرص والمخاطر المتعلقة بأعمال المؤسسة.

نطاق إدارة المخاطر المؤسسية

يتوسع مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية عن المفهوم التقليدي لإدارة المخاطر، حيث أنه يشمل كل أنواع المخاطر ويربط بين كل أقسام وإدارات المؤسسة. وبذلك، تمثل المخاطر المؤسسية تطوراً كبيراً عن المناهج التقليدية لإدارة المخاطر **وذلك لكونها:**

-تشمل جميع المجالات التي قد تُعرض المؤسسة للمخاطر بكل أنواعها (مالية، تشغيلية، تسجيلية، استراتيجية، مخاطر السمعة...)

-تعطى الأولوية لإدارة المخاطر المتعلقة بالمجالات السابقة الذكر، في إطار محفظة إدارة المخاطر بالمؤسسة.

-تقييم محفظة المخاطر في إطار كل النظم والظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وبما يشمل كل المتعاملين مع المؤسسة.

-تقر بأن المخاطر الفردية عبر المؤسسة متداخلة ويمكن أن يترتب عليها آثار متعددة.

-تعزز من أهمية المساءلة والرقابة المتكامل للرقابة الداخلية، حيث تؤكد بشكل واضح على ضرورة إدارة المخاطر كجزء حيوي من منظومة المساءلة والرقابة الداخلية بالمؤسسة، في حين كان النظام التقليدي لإدارة المخاطر، في الماضي، يُعتبر مجرد عنصر ضمني في منظومة المساءلة والرقابة الداخلية.

-تقلل من أوجه القصور الكامنة في النهج التقليدي لإدارة المخاطر.

-توفر عملية منظمة لإدارة جميع المخاطر، سواء كانت طبيعة تلك المخاطر كمية أو نوعية.

-تتيح الإدارة الكفاء للمخاطر ميزة نسبية تنافسية، حيث تسعى لتضمين إدارة المخاطر كمكون في كل القرارات الحيوية والهامة بالمؤسسة.

فوائد تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية:

تنعكس فوائد التطبيق الفعال لإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الوعي العام بمصادر المخاطر بالمؤسسة، وكذا على قدرة المؤسسة على تحديد المخاطر وحسن إدارتها بشكل استباقي، فالحصول على معلومات دقيقة عن المخاطر يساعد الإدارة بالمؤسسة على تقييم احتياجات المؤسسة من رأس المال بما يضمن كفاءة توزيعه على مختلف احتياجات المؤسسة، الأمر الذي يتيح للإدارة تحقيق أهداف الأداء والربحية وعدم فقدان أو خسارة أيٍّ من موارد المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، إن مزايا تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية تمتد أيضاً لتشمل عملية التطوير والبرمجة واتخاذ القرارات بالمؤسسات، من خلال الفهم الجيد لأهداف المؤسسة والمخاطر والفرص المرتبطة بها. وبالتالي، إدارة المخاطر المؤسسية تؤدي إلى تحسين الكفاءة التنظيمية للمؤسسة وحماية أصولها.

تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية:

الخطوة الأولى في تنفيذ برنامج إدارة المخاطر المؤسسية تبدأ بالفهم الجيد لمدى تقبل البنوك للمخاطر، ووضع استراتيجيات لإدارة المخاطر وتأسيس ثقافة إدارة المخاطر بالبنوك، ويتضمن ذلك الآتي:

-إنشاء إطار عام موحد للمخاطر على مستوى البنك، بما يتضمن وضع تعريفات المخاطر وللافتراضات والتحليلات الخاصة بها.

-تحديد أهداف المخاطر والتأكد من أنها تتماشى مع أهداف البنك و ثقافته ومدى استعداده لتقبل المخاطر.

-تحديد أدوار ومسؤوليات الموظفين في مختلف الإدارات ذات الصلة بالمخاطر بالبنك. عادة، تبدأ عملية تحديد الأدوار بكبار المديرين، حيث تعزز مشاركة الإدارة العليا في دعم فاعلية الاتصالات والتنسيق بين كل إدارات البنك ككل.

- ضمان بقاء عملية إدارة المخاطر مستقلة عن خطوط العمل بالبنك. ويشمل ذلك تغيير خطوط الإقرار بالبنك، بحيث يتم الإقرار عن وظائف إدارة المخاطر مباشرة إلى مجلس الإدارة بدلا من الرئيس التنفيذي للبنك. فعادة ما يتم مكافأة المديرين التنفيذيين على تحقيقهم المكاسب قصيرة الأجل في الأداء، وهذا يخلق حافزا

كما تساعد على الإبلاغ الفعال والامتثال للقوانين واللوائح، فضلا عن تجنب أي ضرر قد يترتب على مخاطر السمعة بالمؤسسة.

إطار العمل بإدارة المخاطر المؤسسية بالبنوك:

تمثل إدارة المخاطر المؤسسية نهجاً متطوراً وشاملاً لإدارة المخاطر المتطورة والمتزايدة المصاحبة لنشاط القطاع المالي والمصرفي ككل. كما تمثل العملية التي تُمكن البنوك من التعامل بفعالية مع كل الأنواع المختلفة من المخاطر والفرص، فهي لا تتعامل مع المخاطر على أنها مجرد مصدر خطر على البنك، وإنما هي فرصة أيضا. إضافة إلى ذلك، تقوم إدارة المخاطر المؤسسية بإلغاء أي تكرار أو تشابه في أنواع أو مصادر المخاطر والإجراءات الرقابية ذات الصلة، ذلك التكرار الذي قد ينشأ أساسا بسبب تعريف نفس أنواع المخاطر بطرق مختلفة بين سائر الإدارات بالبنك، وبالتالي تطبيق إجراءات رقابية ونماذج تحليلية مختلفة. وقد حددت البنوك وبدأت بتنفيذ الإطار العام لإدارة المخاطر المؤسسية، وفقا للإطار الصادر عن COSO، وذلك لتتوسع في مفهوم إدارة المخاطر عن إطار قواعد بازل والقواعد أو القوانين التنظيمية الأخرى. وفي هذا السياق، يستطيع إطار COSO لإدارة المخاطر المؤسسية، بمكوناته الثمانية وأهدافه الأربعة المذكورة سابقا، أن يدعم البنوك في التوسع في أعمالها وتزايد أرباحها مع الحفاظ على متطلبات الامتثال القانونية لتلك الأعمال.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على البنوك أيضا أن تدرك أن إدارة المخاطر المؤسسية ليست عملية سريعة ولكن رحلة طويلة وشاقة وصعبة ولكنها تستحق.

تحديات تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية:

ويتمثل التحدي الرئيسي الذي يمكن أن تواجهه جميع البنوك، بشكل عام، هو الترابط والتداخل بين الأنواع المختلفة من المخاطر، وهي: مخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية، إلى جانب المخاطر الأخرى "المالية".

ويتمثل هذا التداخل تحديا صعبا، لأنه يتطلب جهودا كبيرة وكذا وقت وتكاليف لتحسين إدارة البيانات الأساسية. إضافة إلى ذلك،

فإن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية يواجه تحديات في تقديم كافة المتطلبات المتوفرة، حيث تتنوع تلك المتطلبات لتشمل: دعم الإدارة العليا، وتكلفة الموارد وخبراء ومهنيين في مجال إدارة المخاطر، هذا فضلا عن تدريب وتوعية جميع المديرين والموظفين والمسؤولين عن تنفيذ عملية إدارة المخاطر.

في ضوء ما سبق، فإن التحديات الرئيسية التي تواجه البنوك عند تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية تتضمن الآتي:

لتحقيق أقصى قدر من المكاسب على المدى القصير، حتى لو كان ذلك يزيد من تعرض البنك للمخاطر على المدى الطويل.

-التوسع في مجموعات العمل الخاصة بحوكمة النماذج الداخلية للبنك، وهي المسؤولة عن التقييم المستقل والتحقق من نماذج المخاطر.

الخطوة الثانية فهي تنطوي على تحديد "مجالات المخاطر" أو "مناطق الخطر"، وهي خطوة لازمة لتحديد حدود وظائف "إدارة المخاطر" في البنك ويتضمن ذلك:

-تحديد المخاطر داخل كل المناطق الرئيسية بالبنك بما يتضمن خطورة العواقب واحتمال حدوثها.

-تقييم ما إذا كانت تلك المستويات للمخاطر ضمن نطاق تحمل البنك للمخاطر.
-وضع وتنفيذ استراتيجيات فعالة من حيث التكلفة لتعزيز إجراءات إدارة المخاطر و توثيق مناطق المخاطر الرئيسية.

وأخيراً، من الجدير بالذكر أن هناك متطلبات رئيسية تمكن البنوك من تنفيذ أو بدء مسار إدارة المخاطر المؤسسية، على سبيل المثال، يجب على البنوك تحديد وفهم الاستراتيجيات التجارية الخاصة بهم، وينبغي أن ترسم الخطوط العريضة لمختلف أنواع المخاطر التي تواجهها.

والمسؤوليات وإنشاء نظام تكنولوجي مشترك من البيانات لدعم العملية برمتها. وبالإضافة إلى ذلك، يتطلب ذلك مساهمة من كل قسم في البنك لمواجهة مختلف التحديات.

تضمن عملية إدارة مخاطر المؤسسة الناجحة بالبنك إدراك البنك الكامل بكل المخاطر وتداعياتها. وبالتالي، يساعد نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تقديم فوائد ملموسة في مجالات أو نواحي عدة، منها الحد من التكاليف، وتحقيق إنجازات في الامتثال للقواعد والقوانين والوصول إلى درجة الوعي الكامل بالمخاطر التي يواجهها البنك.

- تحديد الأدوار / المسؤوليات.
- وضع مفهوم موحد ومشارك للمخاطر.
- وضع إطار لمدى تقبل البنك للمخاطر.
- إنشاء لجنة المخاطر و/أو تحديد رئيس إدارة المخاطر لتنسيق الأنشطة المتعلقة بإدارتها.
- تحديد المسؤولية لأنواع محددة من المخاطر وتبعاتها والاستجابات لها.
- تطوير ومراقبة خطط العمل.
- تطوير تقارير موحدة للمخاطر.
- إظهار التكلفة والعائد من تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية.

الخاتمة

تساعد إدارة المخاطر المؤسسية البنوك على الوصول إلى أهدافها مع تجنب أي معوقات من خلال التحول إلى تطبيق كفاء لإدارة المخاطر. الأمر الذي يتضمن وضع وتطوير طريقة موحدة ومشاركة للتعامل مع المخاطر، وتحديد المناطق أو المجالات المعرضة للمخاطر وتبادل البيانات وتحديد الأدوار



ساعات العمل: ٩:٠٠ صباحاً – ٥:٠٠ مساءً
www.ebi.gov.eg

فرع مدينة نصر (الفرع الرئيسي)
العنوان: ٢٢ شارع الدكتور أنور المغتبي
عمارة طبية ٢٠٠، ص.ب. ٨٦٤ القاهرة
تليفون: ٠٢٢٤٠٥٤٤٧٢ (+٢)
فاكس: ٠٢٢٤٠٥٤٤٧١ (+٢)